

تسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية

دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال -

The skills management and its role in improving organizational performance in Algerian public institutions case study of the hospital institution Ashour Zayan -Ouled Djalall-

ربيحة قوادرية¹

Kouadria Rebiha

¹ المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، kouadriarebiha@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022-03-31

تاريخ القبول: 2022-03-21

تاريخ الاستلام: 2022-01-19

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان -أولاد جلال- ، وذلك عبر التطرق إلى تعريف المهارات، أنواعها ومستوياتها، ومن ثم التعرف على مفهوم تسيير المهارات وكذلك مراحل تسييرها، إضافة إلى التطرق إلى الأداء التنظيمي عبر التطرق إلى مفهومه وخصائصه، وتبيان أنواعه ومصادره ومحدداته، أما في الأخير فقد تم التطرق إلى علاقة تسيير المهارات بالأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن تسيير المهارات له دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال - من خلال تحديد المهارات، وتطوير المهارات ثم تقييم هذه المهارات، ومن أهم المقترحات التي قدمتها هذه الدراسة أنه ينبغي على المؤسسة توفير الظروف الملائمة والمناخ المناسب الذي تستطيع من خلاله هذه المهارات إثبات كل قدراتها وإمكاناتها.

الكلمات المفتاحية: المهارات؛ تسيير المهارات؛ الأداء؛ الأداء التنظيمي.

تصنيف JEL: M54 , L2.

Abstract : this study aimed to identify the skills management and its role in improving organizational performance in Algerian public institutions case study of the hospital institution Ashour Zayan-Ouled Djalall-, and by addressing the definition and types of skills and levels, and then identify the concept of the skills management, as well as stages of conduct, in addition to addressing the organizational performance through the concept and its properties, and explain its types, sources and limitations, Finally was discussed the relationship between skills management and organizational performance. The study concluded that the skills management has a role in achieving organizational performance in the hospital institution Ashour Zayan -Ouled Djalall-, by identifying skills, and developing and then evaluating those skills, and one of the most important suggestions made by this study is that the institution should provide the appropriate conditions and the appropriate climate in which these skills can demonstrate all their capabilities.

Keywords: Skills, The skills management, performance, The organizational performance.

JEL Classification Codes : L2, M54.

المقدمة

ليس بمقدور أي مؤسسة العمل دون موارد بشرية، فهي اللبنة الأساسية لها، فبدونها لا تقوم ومن غيرها لن تنجز المؤسسة أعمالها، مهما بلغ حجم ما تملكه من تكنولوجيا وموارد مادية ومالية، باعتبارها تُسهم في إنشاء القيمة للمؤسسة بما تملكه من معارف ومهارات، هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبرى في مختلف الدراسات والأبحاث في مجالات التسيير، مما دفع بالمؤسسات إلى تركيز جهودها وحصر إمكانياتها في سبيل حيازتها، توظيفها و تطويرها باستمرار، لأن الاهتمام الكبير بالمهارات جعل منها موضوعاً للتسيير وأصبح تسيير المهارات من أحدث الاتجاهات في تسيير الموارد البشرية، لأنه يمكن المؤسسة من التحكم أكثر والاستفادة منها في مواجهة تغيرات المحيط والمتطلبات المتجددة، هذا الأخير أصبح كثير التقلبات، سريع التغيرات والتحول، يتميز بالتعقيد والديناميكية وعدم اليقين.

ومن ثم فليس من الغرابة أن يكون الأداء هو الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة الإدارية ولمواجهة المشكلات والتعامل مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ونظرا لحاجة المؤسسات لمثل هذه الممارسات التي تقوم على تعظيم الموارد وزيادة الإنتاجية من خلال الإرادة الطوعية والذاتية للأفراد، لذلك سنحاول عبر هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: **ما هو دور تسيير المهارات في تحسين الأداء التنظيمي؟**، وللإجابة عن الإشكالية السابقة تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع محاور كما يلي:

أولاً: تسيير المهارات؛

ثانياً: الأداء التنظيمي؛

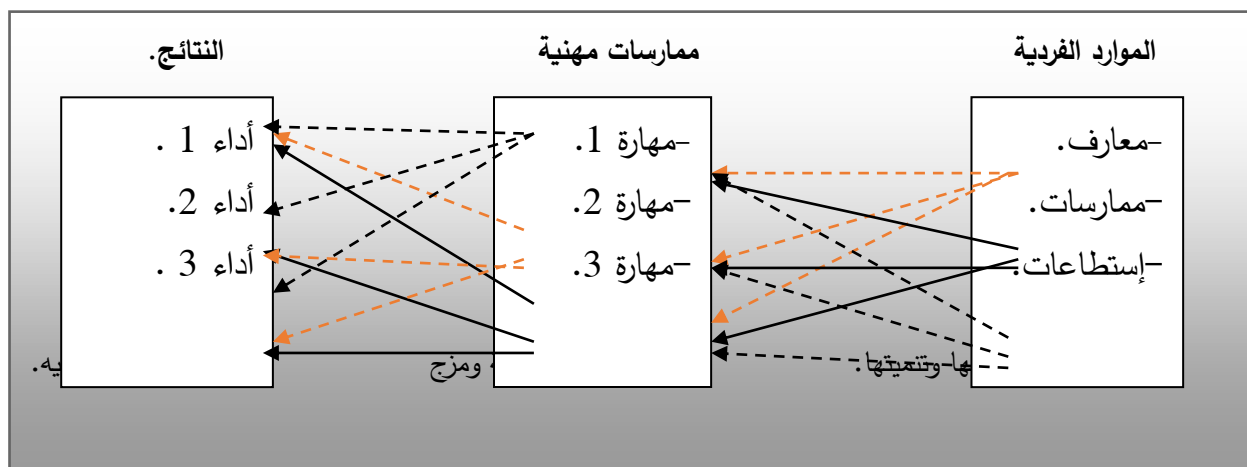
ثالثاً: علاقة تسيير المهارات بالأداء التنظيمي؛

رابعاً: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال-.

أولاً: تسيير المهارات

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات، رغم اتفاقهم في مكوناتها المتمثلة في المعارف (Savoirs) معارف الممارسات (Savoir-faire)، معارف التحلي (Savoirs- être)، وهذا لأن المهارات تتميز بالتغير تبعا للزمن، وذلك إما بالإيجاب أو بالسلب من لحظة دخولها للمؤسسة إلى غاية مغادرتها لها (حجازي، 2006، ص402)، فعرف G. Le Boterf المهارات بأنها "القدرة على تعبئة و مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية" (حجازي، 2005، ص119)، و عرفها عيسى حيرش على أنها: "عملية مزج وتعبئة بين الموارد الفردية وموارد المحيط للحصول على الأداء" (حيرش، 2002، ص5) وذلك كما يلي:

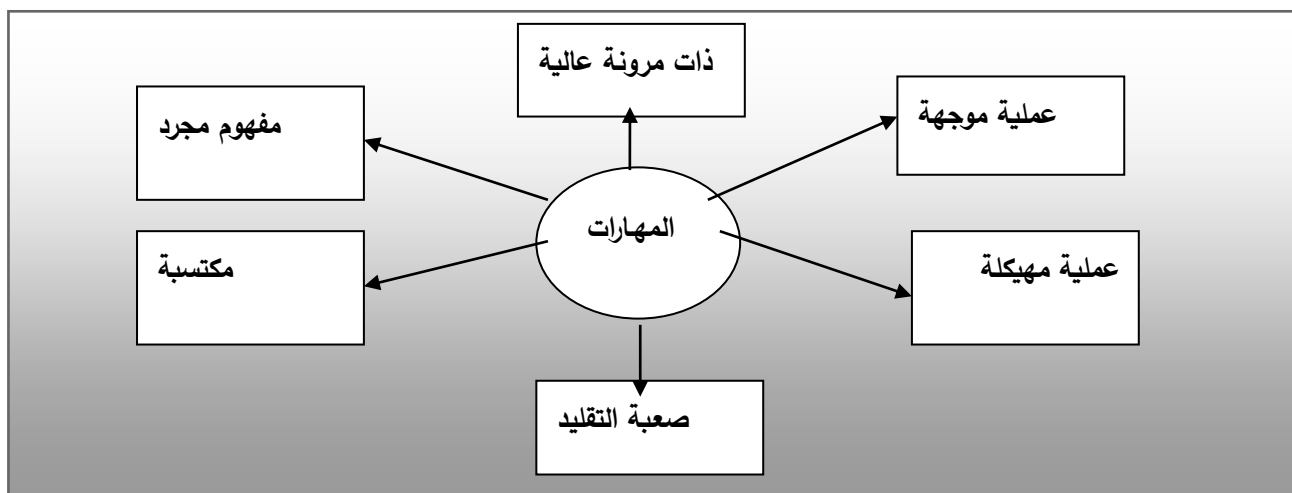
الشكل 01: المهارات كعملية مزج للموارد



المصدر: (حيرش، 2002، ص5)

يتضح من الشكل (01) أن الموارد الفردية (المهارات) تكتسب وتنمي ويتم مزجها وتعبئتها مع موارد المحيط (الممارسات المهنية) وهذا للوصول إلى أداء معين ومحدد مسبقا وتوجيهها إليها وهذه الموارد تكتسب بالتكوين والتعليم، يتم تعبئة هذه الموارد ومزجها بـموارد المحيط (الجو والتنظيم) ويتم توجيهها (التحفيز) قصد تحقيق نتيجة معينة (الأداء)، حيث يؤدي مزج وتعبئة الموارد الفردية وموارد المحيط إلى الحصول على مهارة توجه لتحقيق نتيجة معينة، وحسب هذا المنظور فإن المهارات تتمثل في (حيرش، 2002، ص5): معرفة كيفية التعبئة *Savoir mobiliser*، معرفة كيفية المزج *Savoir combiner*، معرفة كيفية التوجيه *Savoir diriger*، بالإضافة إلى ذلك تعتبر المهارات من أهم مزايا الموارد البشرية لما توفره من سرعة رد الفعل والتكيف مع مختلف التغيرات وهذا نظرا بما تتميز به من خصائص، والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم (02):

الشكل 02: خصائص المهارات



المصدر: من إعداد الباحثة.

المهارات تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستوياتها (زيتون، 2003، ص145):

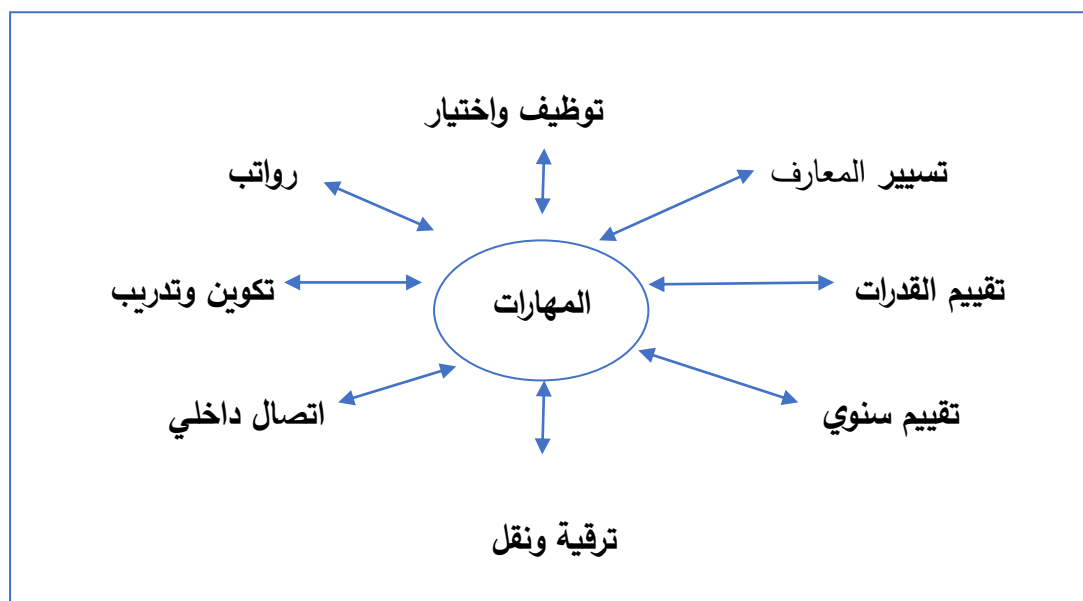
- 1/ **مهارة التقليد:** وهو أن يقوم الفرد بتقليد كل ما يلاحظه من حركات وأنشطة.
 - 2/ **مهارة الإسقاط:** وتكون عندما يواجه الفرد مواقف جديدة تشبه المواقف القديمة فإنه يقوم بإسقاط عمله السابق على الوضعيات الجديدة.
 - 3/ **مهارة الإبداع:** وتتمثل في المعارف التي تساعد المؤسسة للوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة وخلق طرق جديدة للاتصال (حجازي، 2006، ص402)، ومن هذه المستويات تنتج عدة أنواع للمهارات، إلا أنه رغم تنوعها وتعددتها فإن أغلبها تصب في نوعين المهارات الفردية و الجماعية (صدوقي، 2012، ص07).
- تعرف **المهارات الفردية** على أنها: «تعبئة المعارف والممارسات والإستطاعات لممارسة نشاطات خاصة، أي القدرة على التصرف بأداء» (AGEFOC PME RHONE, 2001,P54)، أما **المهارات الجماعية** تعرف على أنها فرق وظيفية لها القدرة على العمل لتقديم مهامها على أفضل ما يكون للوصول إلى الأهداف والنتائج المحددة، وتتطلب المهارات الجماعية توفر خمس شروط تتمثل في (حيرش، 2002، ص5): التصور المشترك، اتصال فعال، التعاون الفعال، التأقلم الجماعي، التعلم معا، وبالتالي فإن المهارات الجماعية تكون نتيجة عملية التعلم الجماعي والاحتكاك بين الأفراد وتبادل المعارف، والجدير بالذكر أن المهارات الجماعية غير مساوية لمجموع المهارات الفردية بل أن :

المهارات الجماعية = مجموع المهارات الفردية + أفضلية التجميع

وهذه بصفة عامة بعض أنواع المهارات وخصائصها والشروط الواجب توفرها فيها وأبعادها إلا أنه يمكن القول أن هذه المهارات حتى تؤدي دورها لا بد من تسييرها، بحيث يعرف تسيير المهارات على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير مهارات الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد" (محبوب و رياض، 2012، ص11)، ويعرف كذلك على أنه "الهدف لاستعمال وتطوير المهارات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار، وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها" (تومي و صولح، 2008، ص4).

ويمكن القول أن تحقيق تسيير مهارات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف المهارات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه المهارات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تُسهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والمهارات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول المهارة (منصوري و سماح، 2010، ص55) كما هو موضح في الشكل رقم (03).

الشكل 03: المهارات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: (منصوري و سماح، 2010، ص 55)

إن الاستغلال الأمثل لهذه المهارات يتطلب تسيير خاص لها، و ذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية هي (خان، 2004، ص 50).

1- **تحديد المهارات:** تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من المهارات وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والممارسات والسلوكيات اللازمة له، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للشغل والمهارات GPEC للتوقع لاحتياجاتها من المهارات.

2- **تطوير المهارات:** بعد أن تحصل المؤسسة على المهارات اللازمة والتي تلبي احتياجاتها، تقوم بتطويرها وتتميتها من خلال التكوين المستمر، الأجور، التحفيز... الخ. وتتم تنمية المهارات أثناء ممارسة المهام.

3- **تقييم المهارات:** يسمح تقييم المهارات بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة.

ثانيا: الأداء التنظيمي

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني "*performance*"، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح و محدد *to perform* بمعنى تأكيد عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة (ادريس، 2003، ص 8).

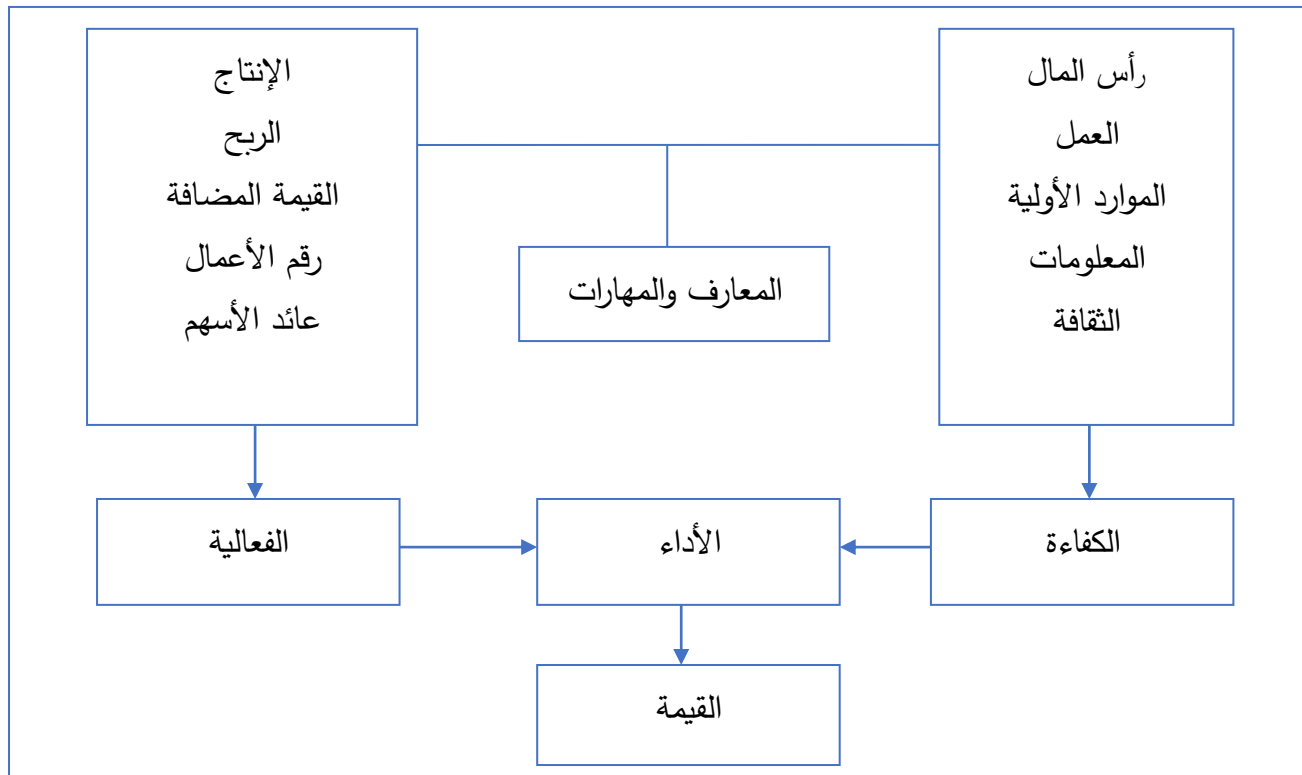
ويعرف الباحثان *Wierseman et Robbin* الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد (فلاح الحسن، 2000، ص 231)، بحيث قاما بالتركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تمثل باتفاق معظم الباحثين في البقاء و النمو.

أما الباحثان *Miller et Bromuly* فقد عرفا الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (فلاح

الحسن، 2000، ص231)، بحيث ركزا في تعريفهما للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها متمثلة في الطرائق أو الأساليب والصيغ التي تعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

ويعرفه عيسى حيرش على أنه القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتيجة معينة، أي النظر إلى الأداء من جانب بعدي الكفاءة والفعالية، ويقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنشودة، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة (حيرش، 2002، ص5). إن هذا التعريف ينظر للأداء من ناحية الكفاءة والفعالية، بحيث يمكن توضيح العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية من خلال الشكل الآتي:

الشكل 04: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: (مزهودة، 2005، ص487).

من خلال الشكل السابق يتضح بأن أداء المؤسسة يتوقف على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية) من جهة، والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة) من جهة أخرى. وهذا ما يفسر المفهوم الواسع للأداء، لذلك نجده يتميز بعدة خصائص والتي يمكن إجمالها فيما يلي (عبود و قوادرية، 2017، ص 11-14):

- الأداء مفهوم واسع يختلف حسب استخدامه فهناك من ينظر إليه من ناحية الأهداف ومن ناحية النتيجة (الكفاءة والفعالية)؛
- الأداء مفهوم متطور: يختلف من فترة إلى أخرى فالنظرة القديمة تنظر إليه على أساس الربحية والآن تنظر إليه نظرة إستراتيجية؛
- الأداء مفهوم شامل لأنه يدخل في مؤشرات قياسية كل من الموارد المادية، المالية والبشرية؛

- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة من خلال النتائج المحققة، هل حققت الأهداف أم لا، ففي حالة عدم التحقيق يعاود التخطيط من جديد وهو ما يفسر الرجعية.

إن تعدد هذه الخصائص يعود إلى اختلاف الأنواع والمعايير المحددة للأداء، لأن تصنيف الأداء وتحديد أنواعه يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف وتحديد أنواعه كمعيار الشمولية ومعيار الأجل ومعيار الطبيعة (عبود و قوادرية، 2017، ص 11-14).

1. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى: أداء كلي وأداء جزئي كما يلي:

1.1 الأداء الكلي: هو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي أسهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية (أداء وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق... الخ)؛

2.1 الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق (مزهودة، 2001، ص 50) ؛

2. حسب معيار الطبيعة: يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي، يحقق هذه الأداء بناءً على الأهداف التي سطرته المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، فالأداء الاقتصادي يهدف إلى تعظيم نواتج وانخفاض استخدام الموارد، أما الأداء الاجتماعي فهو التزام المؤسسة مع كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) ومجتمعها الخارجي، إلى جانب الأداء الاجتماعي والاقتصادي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافاً من هذا القبيل (مزهودة، 2001، ص 50).

3. حسب المصدر: يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي ينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداء الجزئي متمثلة في أداء الموارد البشرية والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية والمستعملة، وقد يكون الأداء خارجياً أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية (خان، 2004، ص 50) .

وتتكون المؤسسة من مجموعة من المكونات: البشرية، المالية، المادية، التنظيمية، وهي كلها تسهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المؤسسة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدراً للأداء وفق التقسيم التالي (عبود و قوادرية، 2017، ص 11-14):

1. الأداء الظاهري: والذي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المؤسسة الأداء المطلوب، ومن هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة، هذه الفرص مع انه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة (أداء داخلي)، إلا انه باكتشاف هذه الفرص واستغلالها من قبل المؤسسة يدل على انه أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهتها.

2. الأداء الذاتي: ويتمثل في أداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريون والمرؤوسين في العمل، وهو ما ينتج من توليفة من الأداء التالية:

1.2 الأداء المالي: يصف مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي؛

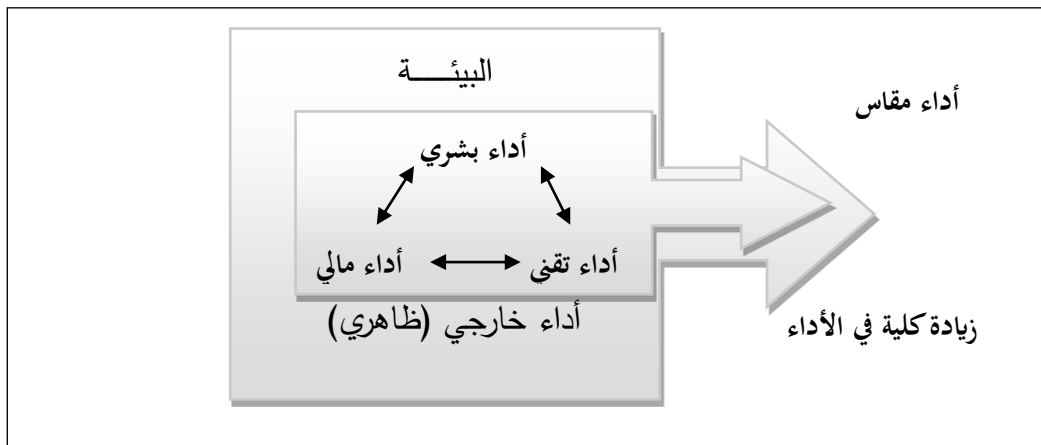
2.2 الأداء التجاري: يصف فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ويعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل الشراء من أبرز مؤشرات المؤسسة؛

3.2 الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستعمال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها وتعتبر كمية الإنتاج والطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات المؤسسة؛

4.2 الأداء التموييني: يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات، والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب ؛

5.2 الأداء البشري: يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين)، وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسة مستويات الأداء السابقة كلها بحيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد. والشكل الموالي يوضح بعض مصادر الأداء التنظيمي.

الشكل 05: مصادر الأداء التنظيمي



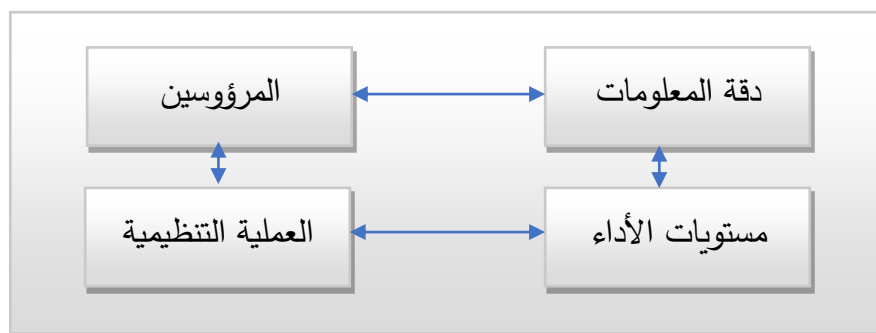
Source: (Martory & Crozet, 2002, P165)

ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في الأداء التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي (عبود و قوادرية، 2017، ص 11-14):

1. دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية؛
2. سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون حجر الأساس للمؤسسة والجزء الفاعل في تقييم الأداء التنظيمي؛
3. تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل؛
4. تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمؤسسة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها، يقيم الأداء الكلي لها.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نوضح العوامل المحددات للأداء التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل 06: محددات الأداء التنظيمي



المصدر: (عبود و قوادرية، 2017، ص 11-14)

ثالثاً: علاقة تسيير المهارات بالأداء التنظيمي

يعد مفهوم تسيير المهارات أحد أهم المفاهيم التي أخذت اهتمام الباحثين في ميدان التسيير، ونظرا لهذه الأهمية المتزايدة برزت اتجاهات متعددة حاولت معرفة أهمية تسيير المهارات في المؤسسات بشكل أو بآخر، ذلك أن تسيير المهارات لا تقتصر فائدتها على المديرين ومؤسسات العمل فحسب، ولكنها تتيح للعمال تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي.

فالأداء التنظيمي يتطلب توافر عوامل أساسية تتمثل في: التركيز على ترغيب وتحفيز العمال للالتحاق بالمؤسسة والاستمرار فيها، وضرورة قيام العمال بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح، بالإضافة إلى تشجيع ومساعدة العمال على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي (عبود و قوادرية، 2017، ص 11-14). كل هذا يتحقق بالتسيير الفعال للمهارات التي تمتلكها، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تهيئة المناخ المحفز على تحسين الأداء، والعمل على إضفاء روح المنافسة بين العمال وزيادة رغبتهم في قبول التغيير،

وبالتالي فإنه من خلال التحديد الدقيق للمهارات المطلوبة وتطويرها ومن ثم تقييمها نصل إلى الأداء التنظيمي.

وبناءً على ذلك يمكن القول أن تسيير المهارات له دور في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال أبعاد تسيير المهارات المتمثلة في: (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) (عبود و قوادرية، 2017، ص 11-14):

1- تحديد المهارات والأداء التنظيمي: تتكون وحدات العمل من عمال يؤدون مهام محددة بهدف الوصول إلى نتائج مرغوبة، فإذا كان على وحدة العمل أن تؤدي مهامها بفعالية، فإن العمال المنتمين إليها يجب أن يمتلكوا المهارات الضرورية المطلوبة لأداء تلك المهام، وبالتالي على المؤسسة تحديد المهارات، بحيث أنه كلما كان التحديد جيد وفعال كلما كان تحقيق الأداء التنظيمي حيث أن اختيار الشخص المناسب ينعكس ذلك في قدرته على تحقيق الأداء التنظيمي من خلال الجودة العالية للإنتاج، تقليل تكاليف العمل أو تحديد الدقيق لأهداف المؤسسة أو اتخاذ القرار الأنسب بحيث يتم تحديد هذه المهارات بطرق منها بطاقة المهارات، التسيير التقديري للتشغيل والمهارات، وبالتالي بعد أن تحصل المؤسسة على المهارات اللازمة والتي تلبي احتياجاتها تقوم بتطويرها وتنميتها، و ذلك بغية زيادة قدرتها على تحقيق الأداء التنظيمي والسير بها نحو التقدم.

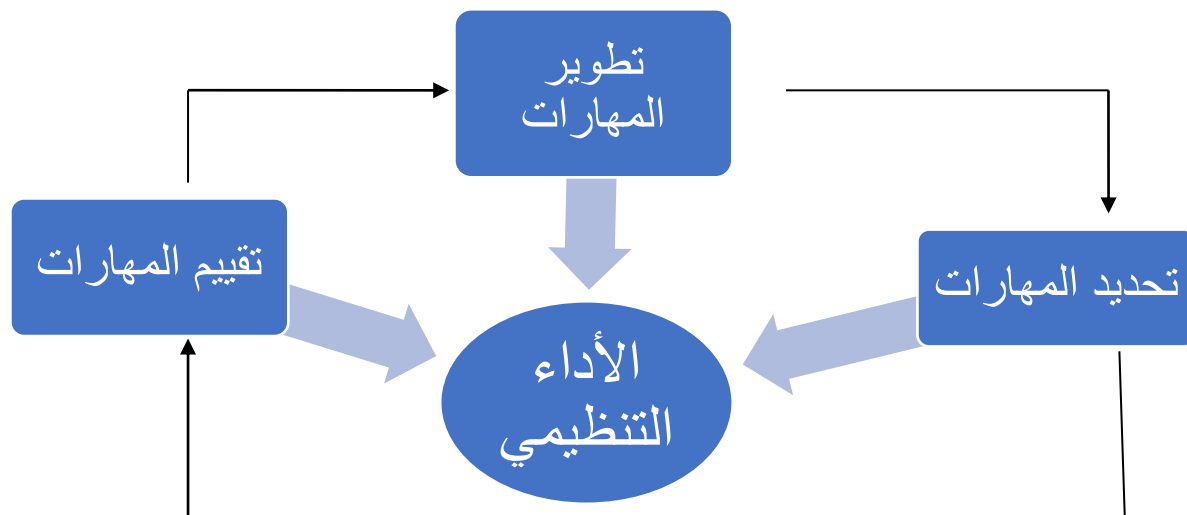
2- تطوير المهارات والأداء التنظيمي: تهدف المؤسسة إلى تطوير المهارات لأنه يساهم في (محبوب و رياض، 22/21 فيفري 2012، ص16) اكتشاف المهارات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها في حل المشاكل أو اكتشاف طرق جديدة للإنتاج، تهيئة العمال وتحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية لتقادي الاصطدام بالتغيرات المفاجئة، ويتم تطوير المهارات من خلال مجموعة من الأساليب منها: **التكوين المرتكز على المهارات:** والذي يؤدي بارتقاء الفرد في مستويات مهاراته، وهو أعلى مستوى للمهارات، **أجور المهارات:** حيث أصبحت الأجور تمنح بناء على انجازات العامل صاحب المهارات والمعارف العالية، وذلك من خلال إبداعاته في العمل، وليس على أساس الوظائف، **تحفيز المهارات:** يمثل التحفيز الأداة التي تحرك المهارات، حيث تعطي الثنائيات (مهارات / تحفيز) للعامل وعي جيد في تطوير مساره وتحسين أدائه باستمرار، كما تعمل على زيادة قابلية العمل لديه ومن ثم محاولة تطبيق هذه المعارف وإبراز هذه المهارات في مجال العمل.

3- تقييم المهارات والأداء التنظيمي: يمثل تقييم المهارات مرحلة هامة من مراحل تسيير المهارات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في المهارات، و يأتي التقييم أمرا حتميا لمعرفة مستوى المهارات في المؤسسة، واتخاذ القرارات إما بتوجيه الأفراد إلى التكوين في حالة نقص مهاراتهم، أو ترقيتهم في حالة اكتسابهم لمهارات جديدة. وبالتالي فإن تقييم المهارات يسمح بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة لأشخاص معينين، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد نوعية المهارات المتوفرة في كل فرد، وهل هذه المهارات تتناسب ذلك

المنصب الذي يشغله، لأنه كلما كان يوجد تناسب بين مهارات الفرد والمنصب الذي يشغله زادت قدرته على الإبداع والعكس صحيح.

ومن خلال مناقشتنا السابقة عن دور تسيير المهارات في تحسين الأداء التنظيمي، نستنتج أن الأداء التنظيمي هو نتيجة نتوصل إليها من خلال ما تقوم به المؤسسة من سياسة لتحديد وتطوير وتقييم مهارات، في إطار تسيير المهارات، ويمكننا تمثيل هذه العلاقة في الشكل التالي :

الشكل 07: دور تسيير المهارات في الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

رابعاً: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال -

بعد أن قمنا بالتعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتسيير المهارات والأداء التنظيمي وتحديد العلاقة بينهما، نقوم في هذا المحور بدراسة تسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية، وهي المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال -، وهذا الاختيار لم يكن تلقائياً بل إلى الموقع الهام الذي تحتله هذه المؤسسة في تلك المنطقة من خلال تقديم خدمات صحية ذات جودة.

1/ التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: هي مؤسسة عمومية، ذات طابع إداري، وتتكون من مجموعة من الهياكل الصحية العمومية للاستشفاء والوقاية، وتتكون من دائرتين و ست بلديات، أنشئت من قبل شركة جيبا *gropement des entreprises belges en Algérie*، وتقع شمال مدينة أولاد جلال، وتقدر مساحتها بـ 19950 متر مربع، وانطلقت الأشغال بها عام 1980، وقد تم تدشينها في 02 جانفي 1985، وتتوفر هذه المؤسسة على مجموعة من المصالح، وتتمثل هذه المصالح في: مصلحة طب الرجال؛ مصلحة طب النساء؛ مصلحة جراحة الرجال؛ مصلحة جراحة النساء؛ مصلحة العناية المركزة؛ مصلحة حديثي الولادة؛ مصلحة أمراض النساء؛ مصلحة التوليد.

2- أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة كأداة لجمع البيانات، فنظرا لصعوبة الحصول على بعض البيانات عبر استمارة استبيان وصعوبة توزيعه على العاملين، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "المقابلة" والتي تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات والتي يمكن من خلالها الحصول على بيانات دقيقة وواضحة عن متغيرات الدراسة، بحيث تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة الاستشفائية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ست رؤساء، كما غطت المقابلة المحاور الرئيسية التالية:

- علاقة تحديد المهارات بالأداء التنظيمي؛
- علاقة تطوير المهارات بالأداء التنظيمي؛
- علاقة تقييم المهارات بالأداء التنظيمي.

3- تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال هذا المحور نريد معرفة السياسات التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير مهاراتها والتي من خلالها يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تحليل ومناقشة إجابات المستجوبين حول العبارات التي تضمنتها المحاور السابقة، وقد تم ترتيب إجابات المستجوبين كالآتي: المستجوب الأول هو: رئيس مصلحة الموارد البشرية، وخمس مستجوبين آخرين من رؤساء المصالح.

2/ علاقة تحديد المهارات بالأداء التنظيمي

حسب إجابات اغلب المستجوبين فان المؤسسة تعمل جاهدة على استقطاب المهارات وهذا من أجل تحسين أدائها التنظيمي، وما يؤكد ذلك ان اغلب المستجوبين قالوا "أن المؤسسة تقوم باستقطاب المهارات من اجل تحسين أدائها التنظيمي خاصة في وقتنا الحالي (زمن كورونا)"، بينما المستجوب الخامس فيرى أن: "المؤسسة لا تعمل على استقطاب المهارات من اجل تحسين الأداء التنظيمي". وهذا يعود إلى أن الهدف من توظيف المهارات في المؤسسة يعود إلى شغل المناصب المناسبة لها وليس تحسين الأداء التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك فقد تبين من خلال إجابات المستجوبين أن المؤسسة محل الدراسة تجمع بين التوظيف الداخلي والخارجي، بحيث أكد بعض المستجوبين أن المؤسسة تعتمد على التوظيف الداخلي فحسب إجاباتهم "أن التوظيف الداخلي أفضل للمؤسسة لان العامل الداخلي هو أدري بما يحدث وهو الأنسب لحل أي مشكل فيها"، كما وضح باقي المستجوبين أن المؤسسة تعتمد أيضا على التوظيف الخارجي، ذلك أن التوظيف الخارجي جيد بالنسبة لها لان المؤسسة بحاجة دائمة للجديد، ولأنه لو كان التوظيف الداخلي فعال لما لجأت المؤسسة للتوظيف الخارجي"، إن هذا الاختلاف في إجابات المستجوبين ربما يعود إلى تخصص كل مسير وطبيعته ومتطلبات عمله، لأنه توجد وظائف وتخصصات تتطلب الجديد باستمرار

بينما أخرى تتطلب الخبرة أكثر شيء، أو لأن المؤسسة تطبق التوظيف الداخلي والخارجي معا بحسب الحالة والمشاكل التي تواجهها.

وبما أن المؤسسة محل الدراسة تطبق التوظيف الداخلي والخارجي معا فمن الطبيعي أنها تعمل على الاختيار المناسب للمهارات التي تحتاجها للعمل، أي وفقا لمتطلبات العمل والتي تساعد على تحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما يتوافق بشكل تام مع إجابات كل المستجوبين.

3/ علاقة تطوير المهارات بالأداء التنظيمي

لأن التكوين هو السبيل لتطوير المهارات فإن المؤسسة توليه أهمية بالغة، حيث يتم جمع كل الاحتياجات التكوينية ودراستها والمصادقة عليها، ويتم إعداد البرنامج السنوي للتكوين ويشمل كل الأنواع (التكوين النظري، التكوين القصير أو الطويل، التكوين داخل المؤسسة وخارجها...) كما يشمل هذا البرنامج تحديد التكاليف، وتركز المؤسسة على التكوين داخل المؤسسة بما أنها تستحوذ على خبرات متميزة في مجالات نشاطاتها، أما فيما يخص الرواتب والمكافآت فهي تتمثل عموما في الأجر التقاعدي، وبعض المنح الفردية والمنح الجماعية.

وقد تأكد لنا من خلال اجابات معظم المستجوبين أن نظام الأجر المعمول به في المستشفى يتناسب مع مهارات العاملين ومع مستوى المناصب التي يشغلونها، ويرى باقي المستجوبين: "أن الأجر المطبق في المؤسسة لا يتناسب مع مهارات ومتطلبات العمل وما يقوم به العاملون من مجهودات"، وبالتالي فإن هذا يعود إلى أن الأجر مختلف بحسب المستوى والمصلحة التي يعمل بها العامل.

ولأن الهدف من التكوين هو اكتساب مهارات جديدة فإن المؤسسة تعمل باستمرار على ذلك، وهذا ما تؤكد إجابات كل المستجوبين: "أن تكوين العاملون يكون بشكل دوري ومستمر، فالمؤسسة تعطيه أهمية كبيرة، ونحن نستخدم التكوين بنوعيه الداخلي والخارجي لكن نركز على الداخلي بشكل اكبر". كما يرى اغلب المستجوبين أن المؤسسة تعمل على تشجيع العاملين فيها على تحسين الأداء.

3/ علاقة تقييم المهارات بالأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

في هذا المحور يرى اغلب المستجوبين أن تقييم المهارات يعتمد بدرجة كبيرة على برامج التكوين، بحيث بعد تنفيذ البرنامج تأتي مرحلة التقييم والتي تتم على عدة مستويات: تقييم فوري (مباشر): يلي انتهاء عملية التكوين مباشرة، تقييم بعدي: يتم من قبل المسؤول المباشر لمدى اكتساب المستفيد للمهارات اللازمة من خلال التكوين، وبعد تسجيل وتثبيت المهارات التي تم اكتسابها، تعمل المؤسسة على الحفاظ على هذا المورد والحرص على عدم ضياعها.

ويرى أيضا المستجوبين أن المؤسسة محل الدراسة تعطي اهتمام كبير بعملية تقييم المهارات، من خلال تقييم دوري ومستمر يتماشى مع تطورات العاملين باستمرار ويتم تسجيل كل ذلك في وثائق خاصة متعلقة بالتقييم، بحيث تسجل فيها اسم العامل، تخصصه، منصبه، مستوى المهارات التي لديه، كل هذه الأمور تساعدنا في معرفة المناصب التي يستطيع شغلها وقت الحاجة".

كما أكد المستجوبين أن نتائج تقييم المهارات واضحة ومتوفرة للجميع، وأن مناصبهم الحالية تتناسب تماما مع مهاراتهم وقدراتهم.

ونظرا لان عملية التقييم تتم باهتمام كبير داخل المؤسسة وبشكل مستمر، فان كل رؤساء المصالح لديهم القدرة الكافية على معرفة المهارات المتواجدة في المؤسسة وكذلك مستوياتها.

4-النتائج المتوصل إليها

من خلال تحليل النتائج السابقة تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتسيير المهارات، فقد أظهرت جميع إجابات المستجوبين أن المؤسسة تهتم بعمليات تحديد المهارات، وتطويرها، ثم تقييمها، كما بينت إجابات المستجوبين أن:

❖ توجد علاقة بين تحديد المهارات والأداء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية عاشور زيان -أولاد جلال-، حيث أكد المستجوبين أن تحديد وتوظيف المهارات الهدف منه هو شغل مناصب معينة وأيضا تحسين الأداء التنظيمي.

❖ توجد علاقة بين تطوير المهارات والأداء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية عاشور زيان -أولاد جلال-، حيث أكد المستجوبين أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التكوين في تحسين أداء مهاراتهم.

❖ توجد علاقة بين تقييم المهارات والأداء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية عاشور زيان -أولاد جلال-، وهذا ما أكدته المستجوبين.

خاتمة

نظرا للأهمية المتزايدة لتسيير المهارات يستلزم على كل المؤسسات الحرص على توفير الظروف الملائمة والمناخ المناسب الذي تستطيع من خلاله هذه المهارات إثبات كل قدراتها وإمكانياتها، وتجسيدها في تحقيق الأداء التنظيمي للمؤسسة. فلا يمكن للمؤسسات أن تستمر وتزدهر إلا من خلال تسيير جيد للمهارات، فالدور الإضافي الذي يقوم به الموظف يسهم بتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك زيادة قدرة الموظفين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فعال.

الاقتراحات:

من خلال ما سبق توصلت هذه الدراسة إلى الاقتراحات التالية:

- زيادة اهتمام المؤسسات باستقطاب المهارات، والعمل على انتقال معارفهم والاستفادة منها داخل المؤسسة؛

- ينبغي على المؤسسات أن تسعى إلى تكوين مهاراتها سواء داخل المؤسسة أو خارجها لاكتساب المزيد من المعارف؛

- على المؤسسات تحفيز مهاراتها لكي تضمن استقرارهم الوظيفي وولائهم لها؛

- على المؤسسات الاهتمام بمهاراتها وهذا بتشجيع المبادرة وطرح الأفكار الجديدة، والمسامحة عند الخطأ.

6. قائمة المراجع:

* قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1/ AGEFOC PME RHONE, A. e. (2001). *AGEFOC PME RHONE-Alpes en collaboration avec Manager le changement ,changer le management*. édition chronique sociale.

2/ Martory, B., & Crozet, D. (2002). *Gestion des ressources humaines: pilotage social et Performances*. Paris: Dunod.

* قائمة المراجع باللغة العربية.

1- احلام خان. (2004). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

2- اسماعيل حجازي. (2006). المساهمة في تطوير اداة لدراسة دورة حياة المهارات. العدد 10 ، مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة.

3- اسماعيل حجازي. (2005). مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الإحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

4- سعاد عبود، و ربيعة قوادرية. (17-18 أفريل 2013). مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة و الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة.

5- سعاد عبود، و ربيعة قوادرية. (2017). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين الأداء التنظيمي. اليوم الدراسي الأول حول "التغير التنظيمي والمواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر.

6- سهيل ادريس. (2003). المنهل، قاموس فرنسي عربي، دار الآداب للنشر والتوزيع، بيروت.

7- عبدالمليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة.

8- عبدالمليك مزهودة. (8-9 مارس 2005). مقارنة الاداء الإستراتيجية ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة / الجزائر.

9- عداي الحوسيني فلاح الحسن. (2000). الإدارة الإستراتيجية. دار وائل للنشر، ط1، عمان.

- 10- عقيلة صدوقي. (22/21 فيفري 2012). غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر.
- 11- عيسى حيرش. (2002/2001). محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية (غير منشورة). بسكرة: سنة أولى ماجستير، تسيير المؤسسات الصناعية .
- 12- عيسى حيرش (2002). محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 13- كمال عبد الحميد زيتون. (2003). تكنولوجيا المعلومات في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتاب، القاهرة.
- 14- كمال منصوري و صولح سماح. (جوان 2010). تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى . مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع.
- 15- ميلود تومي و سماح صولح. (27/26 ماي، 2008). مستلزمات إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة . الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة.
- 16- يمينه محبوب، و عيشوش رياض. (22/21 فيفري 2012). تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.